

2

Referencial teórico

Este estudo concentra-se no campo das pesquisas organizacionais, utilizando-se de conceitos e princípios apontados por teorias e práticas de duas vertentes: os conceitos e resultantes das fusões e aquisições e a mudança organizacional.

O início do presente referencial teórico versa sobre o tema fusões e aquisições. A partir daí, a mudança organizacional passa a ser o núcleo das investigações, tendo como fio condutor a tese de doutorado de Silva (2001), que apresenta os quatro principais problemas relacionados a pessoas e comunicação em processos de mudança intencionais.

Dessa forma, o presente referencial teórico é apresentado, primeiramente, com o contexto das fusões e aquisições para então abordar os principais conceitos do tema mudança organizacional, dando ênfase na comunicação organizacional e no indivíduo. Em seguida, debate, por intermédio da visão de diferentes autores, cada um dos problemas identificados por Silva (2001) relacionados a pessoas e comunicação, em processos de mudanças no campo das fusões e aquisições.

2.1.

O contexto de fusões e aquisições

A grande maioria dos autores sobre o tema Fusão e Aquisição ressalta o alto risco envolvido em processos dessa natureza e procuram listar os principais fatores motivadores para o início desse tipo de processo. Os estudos procuram avaliar se as empresas efetivamente mudam em cenários de fusão e aquisição e buscam entender melhor os motivos da fusão sob o ponto de vista empresarial.

Fusões e Aquisições se tornaram mais populares no início do século XX com a forte competição nos mais variados mercados e com o processo irreversível da globalização. Alguns autores julgam que Fusões e Aquisições é um fenômeno que tende a acabar. Porém existe outra linha de pensamento que diz que esse fenômeno será generalizado para empresas de menor porte que, geralmente, estavam no lado “vendedor” e agora passam a estar do lado “comprador” (KING, DALTON, DAILY and COVIN, 2004).

King, Dalton, Daily and Covin (2004) concluem ainda que mais da metade dos processos de Fusão e Aquisição não são economicamente viáveis. Além disso, atestam que as sinergias previstas em processos dessa natureza acabam não sendo realizadas ao final do processo de fusão.

Barney, (1986), considera que se a implementação da estratégia de fusão tem um custo operacional maior do que os retornos obtidos a partir do esforço para comprar uma empresa, o desempenho econômico precisa ser acima do normal. E o pressuposto para a sua teoria é que existe um mercado para compra e venda de empresas que sustenta esse movimento. Barney (1986) ressalta, também, que o dinheiro está sempre por trás das fusões e aquisições como principal fator motivador. Porém, não se trata de uma análise tão simples e mesmo os gestores mais resistentes tentam agir de forma mais racional analisando outros fatores que vão influenciar suas decisões.

Esse tema, fusões e aquisições, já foi muito estudado e muitas conclusões publicadas em estudos dessa natureza, como veremos nos parágrafos a seguir. Porém, não existem respostas simples para as razões de uma fusão lucrativa nem para os fatores que motivaram a fusão. Existe muita informação sobre o tema. Mas, é necessário reunir essas informações de forma que elas possam ajudar empresas a partir das lições aprendidas em processos de fusão e aquisição.

Os motivos estudados que estão por trás da tomada de decisão dos executivos para entrar em processos de fusão e aquisição são os seguintes:

- Criar um número maior de oportunidades de negócios (Healy et al. 1990,23) e entrar em novos mercados (Black, Carnes and Jandik 2001,5);
- Buscar, pelos gestores, formas mais rápidas de conquistar metas de crescimento corporativo (Bethel and Liebeskind, 1993);
- Reduzir a volatilidade do lucro (Black, Carnes and Jandik, 2001);
- Melhorar eficiência técnica e ganho com economia de escala (Chaaban, Réquillart and Trévisol, 2005);
- Maximizar o valor da empresa (Halpern, 1983);
- Assumir a posição de liderança de mercado (Halpern, 1983);
- Buscar por sinergias corporativas (Halpern, 1983);
- Estabelecer monopólio (Halpern, 1983);
- Reduzir os custos (Dranove and Shanley, 1994);
- Resolver conflito de interesses entre os gestores do negócio e os acionistas (Holl, 2006);
- Aumentar a reputação da empresa (Dranove and Shanley, 1994);
- Obter poder, realização e prestígio (Lausberg and Stahl, 2006);

Tanure et alli (2007) apresentam um estudo feito pela consultoria McKinsey, por meio de uma pesquisa com empresas que passaram por processos de fusão e aquisição, que revelam quatro principais fatores de sucesso apontados pelos gestores. São eles:

- Retenção de talentos essenciais (66% das empresas consultadas indicaram esse fator);
- Comunicação eficiente (71%);
- Retenção de executivos (77%)
- Integração cultural (51%)

Em outro estudo realizado pela empresa KPMG (2007), os três fatores apontados como fundamentais para o sucesso desse tipo de operação foram: a seleção do grupo gestor, a resolução das questões culturais e a comunicação.

Seguindo essa linha de pesquisa, Harding e Rovit (2005) fizeram pesquisas com executivos norte-americanos, sobre quais seriam os fatores-chave de sucesso para as operações de fusões e aquisições. O resultado da pesquisa aponta para: a integração das culturas desde cedo (83%), a seleção criteriosa de líderes (81%), sua respectiva comunicação (74%), as métricas de sucesso estabelecidas e monitoradas (70%) e o plano pronto antes de concluída a transação (65%) dentre outros.

Podemos observar com essas pesquisas que fatores como pessoal, comunicação e cultura estão presentes em todos os resultados das pesquisas como fatores-chave para o sucesso de processos de fusão e aquisição. No caso específico das pessoas e comunicação, objeto desse estudo, percebe-se que são variáveis que se forem bem gerenciadas, como fator de sucesso, ou negligenciadas, gerando o fracasso, possuem forte influência no resultado das operações de fusões e aquisições. Por essa razão, está justificada esta pesquisa que busca analisar os pontos críticos de gestão de pessoas e comunicação enfrentados por empreendedores brasileiros, em um estudo de caso nacional sobre Gestão da Mudança em um ambiente de fusão e aquisição.

2.2. Mudança organizacional

Silva (2001) apresenta um conceito genérico para a mudança organizacional como uma trajetória percorrida por uma dada entidade da organização entre dois estados diferentes e sucessivos no tempo. Essa entidade pode ser representada por uma tarefa individual, uma tarefa em grupo, uma estratégia organizacional, um programa, um produto ou a organização como um todo.

Definições mais específicas e utilizadas por outros autores são focadas em outras noções como as de transição, transformação e desenvolvimento. De uma maneira geral, segundo Silva (2001), todas as definições convergem para um conceito de mudança que pressupõe: a existência de um estado original na organização que por algum motivo, intencional ou não, tem suas características modificadas no tempo; a existência de um processo intermediário de transição, evolução ou transformação; e a existência de um novo estado que, mesmo podendo não ser assumido como um estado final, apresenta características diferenciadas daquelas existentes no estado original. Esses conceitos genéricos sugerem a enorme gama de tipos de eventos e processos que, em geral, são tratados na literatura da administração sob o título de mudança organizacional (SILVA, 2001).

Para entender o conceito de mudança em um ambiente organizacional, é preciso adotar diferentes perspectivas, ou ter a noção de que é possível entender o processo a partir de várias posturas teóricas e práticas. Dessa forma, a mudança organizacional deve ser entendida como um quadro multifacetado que reflete recortes diferentes de acordo com o ângulo de visão (COSTA, 2006). A tentativa de entender esse conceito, ainda de acordo com Costa (2006), parte da limitação metodológica da compreensão do todo pelas partes que o compõem. A autora afirma que essa estratégia inclui uma segmentação, frequentemente indispensável para fins de análise, que demanda uma consciência da fragmentação imposta ao fenômeno em estudo.

Por fim, Silva (2001) afirma que os diferentes focos de abordagem variam, entre outros fatores, em função da origem, do contexto, do conteúdo, do processo gerador, da finalidade e da direção da mudança. Assim, qualquer estudo desenvolvido sobre mudança organizacional precisa deixar claro o tipo de conceito assumido. Os diferentes focos de abordagem têm levado à produção de uma variedade considerável de classificações (SILVA, 2001).

Outro ponto a ser explorado dentro do tema mudança organizacional é a vertente da comunicação organizacional. Entendendo mudança organizacional como um fenômeno social, os processos de mudança nas organizações nascem da disposição e da ação de indivíduos, em uma cadeia de relações que constrói uma realidade interindividual (Costa, 2006). Tais relações se constituem por processos de significação.

Costa (2006) julga que a efetivação da mudança, tanto na visão instrumental quanto na visão construtivista, se utiliza de procedimentos de comunicação para atravessar os estágios envolvidos em processos de mudança.

Toda comunicação é realizada, primordialmente, através de textos, que são entendidos, por Fairclough (2003), como toda instância em que se utiliza uma linguagem no seu sentido mais amplo, podendo referir-se à forma escrita ou oral, verbal ou visual, ou a qualquer outra forma de veicular uma idéia ou sentimento. Gestos, sons e artefatos diversos, como por exemplo, vestimentas podem ser analisados como texto. Ainda segundo Fairclough (2003), os textos se compõem através de linguagem e servem a efeitos sociais. Eles são responsáveis por mudanças na esfera cognitiva, na medida em que aprendemos através deles. Mas os efeitos dos textos não são lineares e imediatos. Fairclough (2003), por exemplo, ressalta que não só o texto constrói a realidade, mas também a realidade constrói o texto. Nessa perspectiva, a comunicação produzida nas organizações é um elemento de construção social e de construção da mudança (Costa, 2006).

Como foi mencionado no capítulo anterior, quando são analisadas as causas de insucesso em processos de mudança nas organizações, a comunicação aparece como um dos fatores mais influentes. Silva (2001) relaciona os processos de comunicação com a implementação de mudanças organizacionais, e cita que os esforços de fazer a mudança precisam incluir uma atenção especial aos elementos e procedimentos de informação e divulgação.

No tema mudança organizacional predomina a visão instrumentalista da comunicação organizacional, onde o foco está sobre os dispositivos técnicos de transmissão, sendo uma abordagem dominante nas ciências da gestão alimentada pelo desenvolvimento incessante de novas tecnologias. Essa visão instrumentalista tem sido tratada, na maior parte desses textos acadêmicos, como uma ferramenta crucial em processos de mudança, cujo papel é o de fornecer e obter informações, criar compreensão e construir senso de propriedade e compromisso com a mudança (SILVA, 2001).

Segundo Giroux (1998), os equívocos na percepção do real problema com relação às falhas de comunicação na mudança não são frutos de más intenções por parte das pessoas envolvidas na mudança. Elas resultam, acima de tudo, das carências de nossos modelos e conceitos sobre a organização, a mudança e a comunicação.

2.3.

Fatores relacionados às pessoas e comunicação em processos de mudança organizacional

Seguindo o tema central dessa pesquisa, segundo Silva (2001), é importante frisar os principais problemas relacionados às pessoas e à comunicação em processos de mudança intencional. São eles:

- Dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização;
- Dificuldades de compreensão desses objetivos pelos indivíduos;
- Dificuldades de promover o trabalho em equipe;
- Dificuldade de fazer com que indivíduos adotem as mudanças.

Nas seções a seguir, depois de cada um dos problemas expressos por Silva (2001) no que tange à mudança organizacional e à comunicação organizacional, são apresentados os pontos de vista de autores que discutem esses problemas com argumentação variada e interessante sob a ótica da Gestão da Mudança, em ambientes de fusões e aquisições.

2.3.1.

Dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização

Refinar o pensamento, focar prioridades, treinar na prática e assim poder escrever histórias de qualidade por meio de mensagens que resultem em interesses pela aproximação, são dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização. Junior, Mateus e Souto (2008) afirmam que a criação de padrões reais entre o que queremos transferir, a aceitação e o aproveitamento de quem recebe sempre serão o sentido maior da comunicação.

No contexto organizacional, Junior, Mateus e Souto (2008) afirmam também que, em qualquer situação, a comunicação dentro da organização sobre as informações do processo de mudança a ser implementado deverá ser sempre clara, precisa e transparente à equipe e a toda organização. Neste caso, torna-se importante um mapeamento do público-alvo, a definição de papéis e responsabilidades de comunicação, da adequação/localização da linguagem das mensagens e dos veículos de comunicação, bem como a frequência, prazos e mecanismos de *feedback*. Seguindo a linha de raciocínio dos autores, um bom processo comunicacional em apoio à mudança pode usar uma ou mais das seguintes ferramentas: pesquisa de ação de clima organizacional, matriz de indicadores, *endomarketing*, modelos sociais, padrões comportamentais, rituais e gestão de talentos.

Schraeder (2003) assevera que a cultura é, tipicamente, parte integrante de uma organização e influencia as formas de comunicações de objetivos em uma organização. Schraeder (2003) sugere que a cultura está para uma organização assim como a personalidade está para um indivíduo. Por esta razão eles sugerem que culturas podem atuar como forças aglutinadoras dos membros da organização, gerando uma sensação de coesão. O autor acentua que a formação de uma cultura não é nem um evento aleatório, nem uma ação dependente unicamente das personalidades dos fundadores ou líderes atuais. Ela é, significativamente, uma reação interna a exigências externas.

A dificuldade de modificação de culturas para as formas de comunicação se torna muito clara durante fusões e aquisições. É improvável a possibilidade de construção de uma lista exaustiva de características culturais que seja relevante para o caso de fusões e aquisições. Baseado na noção que a cultura de uma organização é o produto da adaptação bem sucedida ao meio, Schraeder (2003) sugere que ela resiste à mudança. Por outro lado, o autor chama a atenção para o fato que uma mudança no meio pode requerer uma mudança de cultura e sugere que essas mudanças, que incluem uma nova aprendizagem, podem também envolver a necessidade de novas pessoas.

Schraeder (2003) ainda destaca que problemas de comunicação e conflitos relacionados, frequentemente, com a deficiência de comunicação prejudicam o comprometimento requerido por parte de todos para a efetiva implementação de estratégias relacionadas com integração no caso de fusões. O autor também afirma que comunicação de má qualidade em fusões e aquisições intensificam o *stress* imposto aos membros da organização por causa da incerteza a respeito de seus futuros profissionais. Essa incerteza é o que cria o *stress* para os membros e não as dúvidas associadas com a fusão. Schraeder (2003) recomenda a comunicação com os membros da organização, o mais cedo possível, sobre o impacto da integração sobre eles. O autor apóia a comunicação realista através da apresentação do real cenário da fusão.

Por fim, Schraeder (2003) se refere a um “planejamento sólido na área de recursos humanos” para tratar a comunicação com membros da organização, para ampliar a fixação de indivíduos talentosos e para manter um sentido de ordem, ao longo de todo o processo. Esse planejamento dos recursos humanos deve, especifica e diretamente, tratar a questão de como os membros da organização serão afetados pela integração proposta. O planejamento deve também contemplar, especificamente, as expectativas sobre desempenho e todas as demais regras básicas. O estabelecimento de regras claras, o mais cedo possível, pode ajudar organizações e grupos de trabalho a convergir para objetivos comuns.

Ainda no campo das dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização, Balmer e Gray (2003) propõem um novo modelo que articula a identidade da corporação com o processo de comunicação corporativa. O modelo é essencialmente pragmático e pretende mostrar, não apenas, a não separação da identidade corporativa, da comunicação corporativa e da reputação como formas de assegurar vantagem corporativa. O modelo destaca, também, o papel central dos três componentes do sistema de comunicação corporativa. Balmer e Gray (2004) indicam que a comunicação corporativa estabelece um elo importante entre a identidade da organização e sua imagem e reputação resultantes.

Balmer e Gray (2003) afirmam que a comunicação corporativa serve como base para que a identidade corporativa da organização atinja a meta estratégica de aquisição de uma reputação corporativa favorável. Os autores advogam que uma visão muito mais ampla seja adotada a respeito da comunicação corporativa, por meio de um paradigma que pode ser categorizado através de um trio de elementos descritos por Balmer e Gray (2003) como formas de comunicação corporativa primária, secundária e terciária.

A conclusão é que, no volátil ambiente de negócios da atualidade, a identidade e a comunicação corporativas podem fortalecer muitas organizações promovendo uma vantagem competitiva importante, quando vistas e gerenciadas com uma perspectiva estratégica.

Enquanto isso, Barret (2002) enfatiza que as empresas, em geral, ainda não se dão conta de que sem efetiva comunicação entre seus empregados, a mudança é impossível e a gestão da mudança é mal sucedida. As empresas não aplicam o mesmo rigor à comunicação entre empregados sobre o que é utilizado nos componentes financeiros e operacionais de programas de mudança. A transformação é impossível sem que centenas ou milhares de pessoas estejam dispostas a ajudar, algumas vezes a ponto de praticarem alguns sacrifícios pessoais. Sem comunicação confiável, em larga escala, os corações e mentes dos colaboradores nunca serão conquistados.

Barret (2002) propõe um Modelo Estratégico de Comunicação entre Empregados que estabelece os fundamentos do uso da comunicação estratégica entre os funcionários para viabilizar mudanças. Em um programa de comunicação de mudanças, o modelo e as definições de boas práticas servem três propósitos principais:

- Ilustrar a comunicação efetiva entre empregados no contexto de uma organização de alto desempenho;
- Prover um instrumento analítico para diagnosticar as forças e deficiências das políticas de comunicação da empresa;
- Situar o programa de mudanças e as recomendações resultantes para aperfeiçoar a comunicação entre empregados de forma que a comunicação se posicione para ajudar a efetuar as mudanças.

2.3.2.

Dificuldades de compreensão dos objetivos de fusões e aquisições pelos indivíduos

As identidades dos indivíduos nas organizações são constituídas a partir da interação humana ao se compartilhar objetivos, regras e valores, entre outros, exercendo uma referência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sua satisfação e produtividade.

Para justificar a razão de certas ações serem mais valorizadas do que outras, Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que as mudanças organizacionais que priorizem a comunicação se adaptarão melhor às mudanças do que nos processos em que a forma como os indivíduos devem agir é imposta, sem explicações ou justificativa. A comunicação e a participação efetiva dos funcionários são de fundamental importância, em situações de mudança, para uma melhor forma de compreender seus objetivos. As pessoas precisam entender porque devem mudar para que haja menos resistência (FERNANDES e ZANELLI, 2006).

A comunicação também é de grande importância no sentido de informar aos empregados sobre os valores declarados, as diretrizes, os objetivos e as definições gerais estabelecidos pela organização, incluindo o perfil desejado para os funcionários, no novo contexto. A comunicação é o meio privilegiado pelo qual se reconstrói, ao longo do tempo, a coletividade organizacional. Fernandes e Zanelli (2006) comprovam que o engajamento das pessoas envolvidas no processo de mudança será maior se os gestores levarem em consideração o nível de compreensão dos objetivos estratégicos dos indivíduos.

Fusões e aquisições vêm sendo crescentemente utilizados por empresas para fortalecer e manter suas posições no mercado. Segundo Shuler e Jackson (2001), as fusões e aquisições são vistas como formas relativamente rápidas e eficientes para suas expansões nos novos mercados e incorporação de novas tecnologias. No entanto, o sucesso não é assegurado por problemas de comunicação em todos os níveis da empresa. Os problemas na comunicação geram dificuldades na compreensão dos objetivos estratégicos. Enquanto alguns fracassos podem ser explicados por fatores financeiros ou de mercado, um número substancial de problemas se originam na negligência no tratamento de questões e atividades relacionadas a recursos humanos. Os estudos de Shuler e Jackson (2001) confirmam a necessidade de empresas tratarem, sistematicamente, as questões relacionadas a recursos humanos, em suas atividades de fusões ou aquisições.

Shuler e Jackson (2001) propõem um modelo em três estágios para fusões e aquisições e, sistematicamente, identificam várias questões e atividades relacionadas a recursos humanos. O referido estudo é concluído com uma descrição do papel estratégico sobre a forte importância do Departamento de Recursos Humanos, neste contexto. Shuler e Jackson (2001) articulam um enfoque sistemático orientado a pessoas para o processo da efetivação de fusões ou aquisições, desde o início das iniciativas, até a integração e pós-integração.

Por sua vez, Seo e Hill (2003) fizeram o trabalho de integração da pesquisa existente sobre os aspectos humanos em fusões ou aquisições para permitir um posterior exame empírico dos conceitos propostos. O referencial apresentado pelos autores também pode ser útil para guiar profissionais que têm a incumbência de planejar intervenções para tratar os problemas de compreensão de objetivos estratégicos que ocorrem em fusões ou aquisições. Para desenvolver este referencial Shuler e Jackson (2001) identificam, inicialmente, teorias que de forma implícita ou explícita formaram a base para a literatura clássica sobre fusões e aquisições. Ao fazê-lo, os autores descrevem as fontes de problema no processo apontado por estas teorias, seus efeitos psicológicos e comportamentais sobre os empregados e as práticas gerenciais para minimizar os efeitos negativos. Em seguida, as teorias são integradas para formar um referencial que indica que problemas podem emergir nos diferentes estágios da integração.

A literatura centrada nos aspectos humanos da mudança acumula uma grande quantidade de dados descritivos sobre como empregados compreendem, experimentam e respondem à mudança organizacional. Baseados na revisão de mais de 100 livros e artigos, tanto da academia quanto da literatura profissional, Shuler e Jackson (2001) identificaram seis temas que formaram a base da explicação das reações dos empregados às mudanças. As teorias incluem (a) teoria da ansiedade; (b) teoria da identidade social; (c) teoria da acumulação; (d) teoria do conflito de papéis; (e) teoria sobre as características de diferentes formas de trabalho; (f) teoria da justiça das organizações.

A dificuldade dos indivíduos em compreender os objetivos da mudança é um dos aspectos apontados por Silva (2001) como um problema relacionado a processos de mudanças intencionais. Mc Donald, Coulthard e Lange (2005) discutem diversas razões para o fracasso de fusões e aquisições. Eles apontam a ênfase exagerada nas questões financeiras e legais de curto prazo, em detrimento da análise detalhada das direções estratégicas da empresa. Essa negligência inclui a incapacidade para esclarecer questões de liderança e uma falta de comunicação entre todas as partes interessadas durante o processo de fusão ou aquisição, causando uma maior dificuldade de compreensão dos objetivos estratégicos da organização. Alguns estudos se concentraram na identificação de razões específicas para os problemas. Mc Donald, Coulthard e Lange (2005) indicam cinco causas principais para o insucesso de fusões:

1. Má qualidade da racionalização das estratégias;
2. Incompatibilidade de culturas;
3. Dificuldades de comunicação e liderança da organização;
4. Má integração entre o planejamento e a execução;
5. Investimento exagerado na companhia que está sendo criada.

2.3.3.

Dificuldades de promover o trabalho em equipe

As empresas redescobriram o trabalho em equipe, pois não se pode afirmar que esse modelo nunca existiu. Pelo contrário, é um velho conhecido dos gestores. Com os programas de qualidade, esta forma de trabalhar voltou como uma onda muito forte ao cotidiano das pessoas. A partir daí, hoje, dificilmente não se exige das pessoas esse comportamento e competência dentro de qualquer empresa. Pelo contrário, se tornou um desafio promover o trabalho em equipe em ambientes de fusão e aquisição, por exemplo, pois é possível considerar que é uma exigência do mercado.

Silva (2001) diz que é possível enumerar algumas vantagens relativas ao trabalho em equipe como: as equipes têm mais fontes de informação; a equipe é mais criativa; o trabalho em equipe incrementa a aprendizagem; as pessoas ficam mais satisfeitas quando participam de um processo de decisão; os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios. No entanto, existem algumas desvantagens: a equipe pode pressionar o indivíduo; alguém pode dominar a discussão; alguém pode sobrecarregar-se de tarefas.

Outra visão de Silva (2001) é que o trabalho em equipe possibilita dar e receber afeição, aceitação, sentimento de importância, por parte de cada um de seus membros. O trabalho em equipe faz com que o indivíduo cresça, assim como alimenta o crescimento de seus pares. Além disso, o trabalho em equipe é determinante, pois o objetivo a ser alcançado depende da satisfação psicológica do indivíduo, bem como das relações humanas (SILVA, 2001).

A aquisição de novos conhecimentos apresenta um dilema no processo de fusões e aquisições porque, ao contrário de bens financeiros e tangíveis, o capital humano não pode ser comprado ou possuído já que ele pode deixar a empresa a qualquer momento. A retenção de indivíduos tem, por este motivo, uma importância central durante a implementação de fusão ou aquisição, sobretudo em empresas intensivas em conhecimento. Usando dados sobre o processo fusões e aquisições em empresas de alta tecnologia, Ranft e Lord (2000) confirmam que a retenção de tipos específicos de capital humano é crítico para garantir o sucesso desses processos.

Ranft e Lord (2000) destacam que autonomia, *status* e comprometimento afetam significativamente trabalho em equipe e a retenção, ao contrário de incentivos econômicos. Em primeiro lugar, o estudo confirma a sugestão de que muitas fusões e aquisições no mercado contemporâneo estão ocorrendo com o objetivo específico de obter tecnologias baseadas em conhecimento e competências críticas das empresas participantes. Em segundo lugar, a retenção de empregados chave durante o processo (não apenas o alto nível gerencial) aparenta ser

um pré-requisito crítico para a promoção bem sucedida da transferência de tecnologia entre as empresas envolvidas. Em terceiro lugar, os resultados apresentados por Ranft e Lord (2000) fornecem evidência sobre alguns fatores determinantes para a retenção de empregados chave das empresas envolvidas no processo. As evidências foram obtidas através da análise dos seguintes aspectos: (1) identificação dos mais importantes recursos das empresas envolvidas que motivaram a fusão ou aquisição; (2) identificação da localização de recursos baseados em conhecimento nas empresas envolvidas.

Outros autores como Larson, Driver, Holmqvist e Sweet (2001) apresentam um enfoque para o conceito de carreira para proporcionar o melhor entendimento e a gestão de incentivos para contribuições e reações individuais em fusões ou aquisições. Como empresas resultantes de fusões integram organizações que eram anteriormente separadas, elas podem, com frequência, desintegrar carreiras individuais por intermédio de demissões, oportunidades de progressão reduzidas, planos de carreira modificados ou prejudicados e outros fatores que geram resistências a mudanças.

Organizações têm a oportunidade de selecionar novas combinações e integrar o trabalho de tal maneira que carreiras individuais possam ser re-integradas aos objetivos da fusão ou aquisição com os objetivos dos participantes afetados por ela: reconhecendo e apoiando efetivamente diferentes perfis motivacionais e de competência. Reconhecendo os diferentes conceitos de carreira, motivações e competências é possível evitar tanto ameaças a carreiras individuais e desgastes da organização, quanto selecionar a combinação de co-competências e implementar a integração co-motivacional para atingir re-integração de carreiras e alto co-desempenho em fusões e aquisições (LARSON, DRIVER, HOLMQVIST e SWEET, 2001).

Larson, Driver, Holmqvist e Sweet (2001) também afirmam que o tempo é escasso para todos os envolvidos em combinações de corporações e o custo de atrair para o processo um número suficiente de especialistas em projetos de carreira pode ser proibitivo. No entanto, lançando mão da tecnologia de *e-learning* são viáveis soluções eficientes sob o ponto de vista de tempo e custo nas quais qualquer número de empregados pode ter acesso ao treinamento personalizado disponibilizado por estes especialistas em planejamento de carreiras (LARSON, DRIVER, HOLMQVIST e SWEET, 2001).

2.3.4.

Dificuldade de fazer com que indivíduos adotem as mudanças

A resistência humana, juntamente com falhas na comunicação da mudança, é citada por Giroux (1998) como um dos principais problemas em processos de mudança organizacional. Silva (2001) conclui que, com esses dois fatores em evidência, o problema reside na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até elas, comunicada pela organização. Ou seja, em muitas das abordagens mais tradicionais, tanto o indivíduo quanto a realidade social da mudança têm sido tratados de forma simplificada.

Observa-se também, segundo Silva (2001) que a visão negativa sobre a suposta resistência é reforçada pela noção de que ela representa uma recusa à modernidade que, supõe-se, está contida em cada mudança. Como a mudança é um conceito contido nos pressupostos positivistas do progresso, entende-se porque a resistência é um conceito socialmente desvalorizado.

Por outro lado, Damanpour e Gopalakrishnan (1998) centraram seus estudos apenas na adoção de inovações em organizações como foco para adoção da mudança. Para isso, inovação é definida como sendo a adoção de uma idéia ou comportamento que apresenta novidades para a organização. A inovação pode ser um produto ou um serviço ou ainda um processo organizacional, um programa administrativo, uma tecnologia, uma política ou um sistema relacionado a membros da organização.

Independentemente, tanto do tipo de inovação quanto da divisão da organização à qual a inovação pertence, a adoção da inovação tem como objetivo aperfeiçoar a eficácia ou o desempenho da organização que promove a adoção. Também é utilizada para motivar indivíduos a adotarem mudanças que são inerentes em processos inovadores.

Em geral, a eficácia ou o desempenho organizacional são o produto conjunto da organização e do meio em que ela está inserida. O meio influencia o desempenho organizacional, aceitando ou rejeitando produtos ou serviços da organização e mudanças organizacionais, tanto em resposta a mudanças reais no meio, quanto como uma ação de prevenção a mudanças no meio ambiente. Entendido desta maneira, o meio ambiente tem um forte impacto sobre a capacidade da organização de se adaptar e inovar. A adoção da inovação é uma forma de mudar a organização para facilitar a adaptação a mudanças no meio ambiente de forma a sustentar ou ampliar a eficácia da organização.

Kavanagh (2006) considera que fusões que criam novas corporações, através da combinação de empresas previamente separadas, e que operam na mesma área de negócios ou em áreas similares são cada vez mais comuns. Também é uma experiência comum o fato que o processo interno de decisões tende a se tornar altamente politizado nas organizações que estão sendo criadas. Esse cenário gera resistências naturais e se reflete em questões tais como o *status* de alguns executivos e a saída de outros.

Há anos, fusões e aquisições têm sido parte integrante da estratégia operacional de muitas organizações e demonstraram ser uma forma significativa e popular para alcançar a diversidade corporativa, o crescimento e a racionalização. Na atualidade, as organizações têm que lidar tanto com o caos quanto com a ordem e a mudança. É uma dinâmica constante. Kavanagh (2006) enfatiza que uma grande quantidade de fatores gera resistência a indivíduos em processos de mudança organizacional produzida durante uma fusão. Líderes que pretendem dar início a mudanças organizacionais e gerar aceitação por parte de seus seguidores enfrentam uma tarefa muito difícil.

O desafio reside em selecionar um conjunto de ações de mudanças e restrições de recursos que são atingíveis pela organização, dentro da capacidade de absorção. Muito foi publicado sobre qualidades de lideranças. Por exemplo, espera-se que o líder promova mudanças através da criação de uma visão de futuro. Isto requer características pessoais de persuasão muito fortes e ações destinadas a mudar as formas culturais e a substância da organização interna.

De acordo com Kavanagh (2006), o clima e a cultura organizacional representam uma construção social coletiva sobre a qual líderes têm controle e influência substanciais. Porque a liderança é proeminentemente um processo de grupo, um deslocamento do nível pessoal para o nível relacional (grupo) de identidade é apropriado numa análise de liderança em contextos organizacionais, especialmente depois de uma fusão. A teoria da identidade social focaliza a noção de auto-conceito que é derivada da inserção em grupos sociais e contrasta com a identidade pessoal que reflete as características de uma pessoa como um indivíduo único. Líderes são prestigiados naquilo que estão fazendo, quando os empregados acreditam neles e estão dispostos a aceitar suas decisões.

Kavanagh (2006) enfatiza que, para mitigar as resistências na adoção das mudanças, os líderes precisam entender que gestão se refere aos processos de planejamento, organização e controle, enquanto que liderança é o processo de motivar pessoas para a mudança. Influenciando a natureza do ambiente de trabalho e a cultura organizacional, líderes podem afetar a atitude dos membros da organização com relação a mudança e motivação relacionadas ao trabalho.